

# БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ



30 советов-вызовов  
для эффективного  
управления

СКОТТ  
ДЖЕФФРИ  
МИЛЛЕР

Scott Jeffrey Miller. Management Mess  
to Leadership Success: 30 Challenges  
to Become the Leader You Would Follow

 FranklinCovey  
franklincovey.ru

МИО

МИФ Бизнес

Скотт Джефффри Миллер

**Больше чем руководитель.  
30 советов-вызовов для  
эффективного управления**

«Альпина Диджитал»

2019

УДК 316.46.058:005  
ББК 65.290.2

## **Миллер С.**

Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления / С. Миллер — «Альпина Диджитал», 2019 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195172-8

Быть руководителем не всегда просто. Управление требует постоянного напряжения и развития эмоциональных и интеллектуальных навыков, умения отвечать на все вопросы и принимать решения – нередко на ходу. Управление – это промахи и успехи, суровые испытания реальной жизни, тревоги, страхи и сомнения, которые отражаются на решениях. Не все управленцы – прирожденные лидеры. Мало кому с самого детства объясняют, как преодолевать сомнения, действовать в сложных ситуациях и вести людей за собой. Но таким лидером можно стать. Скотт Джефффри Миллер, исполнительный вице-президент программы по развитию интеллектуального лидерства компании FranklinCovey, предлагает тридцать советов-вызовов, основанных на принципах и практиках самых успешных лидеров. Здесь вы найдете знания, опыт и практические рекомендации, накопленные более чем за сорок лет, применив которые сможете стать больше чем руководителем.

УДК 316.46.058:005

ББК 65.290.2

ISBN 978-5-00-195172-8

© Миллер С., 2019

© Альпина Диджитал, 2019

# Содержание

Введение	6
Часть I. Управляйте собой	9
Вызов № 1. Демонстрируйте скромность	9
Вызов № 2. Мыслите в духе изобилия	14
Вызов № 3. Прежде всего выслушайте	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Скотт Джефффри Миллер**

## **Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления**

Научный редактор Дмитрий Иншаков

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

© FranklinCovey Co., 2019

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

## Введение

**Я горжусь вами.** Вы смелый человек, можно сказать отважный. Вы держите в руках книгу, на обложке которой красуются слова «Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления». Не беда, если окружающие – сидящие рядом в поезде или самолете, стоящие в очереди в Starbucks или коллеги – увидят ее у вас и тут же станут ассоциировать вас со словом «неуверенность». Вы легко могли бы пустить пыль в глаза, взяв другую книгу с иным названием, например «Бремя совершенства», «Учебник по лидерству для гения» (настольная книга гения по лидерству) или даже «От великого к величайшему». Наверняка сам факт, что вы читаете подобную литературу, произведет на некоторых людей сильное впечатление. Но я не из их числа; подозреваю, и вы тоже. Я не учился в элитных университетах и не штудирую заумные научные тома по новейшим теориям управления. Я пришел к лидерству, можно сказать, из окопов. Я не имел представления о том, что делаю, зато у меня было достаточно честолюбия и драйва, чтобы следовать этим курсом, даже когда я терпел неудачи. А это случалось довольно часто.

Я написал эту книгу для тех, кого не готовили в лидеры с детства, кто не очень умело справляется с задачами руководителя. И неважно, в чем причина: вы были аутсайдером, у вас нет опыта, соответствующего образования и практики или все вместе. Среди моих знакомых наверняка есть люди, считающие, что от меня меньше всего можно ожидать подобной книги. Не исключено, что кто-то из них сейчас держит ее в руках. Именно поэтому постараюсь сразу расставить все точки над «i».

У меня сильный, напористый характер, который часто заставляет работать на пределе возможностей. Я бывал придирчивым, мелочным, эгоистичным, заикленным на своем «я». Я доводил до слез вполне милых людей, вынуждал талантливых сотрудников уходить из команды и, к сожалению, иногда использовал служебное положение и темперамент, чтобы преуменьшить, принизить и замолчать профессиональный вклад других. Но меня знают и как руководителя, в чей отдел приходят, если хотят сделать успешную карьеру и развить свои профессиональные навыки. Многие считают меня близким другом, которому можно позвонить в любое время и попросить, чтобы я вытащил кого-то из тюрьмы или какой-нибудь другой передраги. Я тот, у кого дома всегда наготове охлажденная бутылка шампанского для неожиданно нагрянувших гостей. Я верный муж и заботливый отец, помощник и наставник для многих людей, добившихся выдающихся успехов в карьере. Бог наградил меня некоторыми способностями, которые я всячески стараюсь использовать и преумножать (скромность не входит в их число). Короче, я обычный человек со своими недостатками и достоинствами, у которого бывают и поражения и триумфы.

Если вы вступили на путь лидерства, эта книга для вас. Она – результат размышлений о моем опыте, промахах и успехах, суровых испытаниях реальной жизни, через которые мне пришлось пройти. Мысли мои воплощены в слова, выверены и в ряде случаев скорректированы благодаря богатому профессиональному и лидерскому опыту моих коллег, друзей и наставников из FranklinCovey. Мне посчастливилось получить работу в этой организации, которая оказывает консультационные услуги в сфере управления и лидерства компаниям из списка Fortune 5000 и многим другим по всему миру. Именно поэтому, хотя мне и случалось отклоняться от курса и даже с треском лететь вниз по служебной лестнице, я был обречен перенять принципы и практики, которыми пользовались в своей деятельности самые успешные лидеры. Благодаря этим проверенным временем премудростям (многие из которых вошли в мою книгу) руководитель, по общему мнению далекий от идеала, в конце концов стал одним из топ-менеджеров компании.

Я первым признаю, что лидерство не всегда бывает благодарным делом. Иногда возникает впечатление, что это какая-то бездонная бочка проблем, которые нужно решать, и взрослых людей, с которыми нужно нянчиться. Лидерство выматывает, изводит монотонностью и требует непрерывного напряжения и развития эмоциональных и интеллектуальных навыков. Оно требует быть постоянно в боевой готовности, поскольку от вас ожидают ответов на все вопросы и умения принимать решения – нередко на ходу. Откровенно говоря, чаще всего мне это не доставляет большого удовольствия. Но это не значит, что работа лидера не важна. Наоборот, часто то, с чем мы боремся, дает самую весомую отдачу (смузи из листовой капусты пьют не потому, что это вкусно). Хорошо, если вы осознаете, что лидерство бывает трудным и малоприятным. (Мы вместе идем по этой дороге.) Но успех на данном поприще может стать поворотным пунктом в вашей жизни.

Может быть, вы честолюбивы и талантливы, но не воспринимаете лидерство как призвание, данное вам свыше. Может, в вашей семье вы первый, кто окончил колледж, не говоря уже об участии в заседании правления компании. Или вы вообще не учились в колледже. Возможно, вы женщина, которая поднимается по служебной лестнице в отрасли, где доминируют мужчины, или ветеран, который начинает осваивать мир бизнеса и копирует разные стили и опыт руководства. Либо вас попросили руководить людьми, которые совсем недавно занимали равное с вами положение, либо вы ценный специалист со степенью MBA, которому приходится руководить такими, как я. Тогда эта книга для вас и всех тех, кто относится к лидерству с некоторыми опасениями и тревогой или чувствует себя не на своем месте.

Конечно, нет людей, которые превращают свою управленческую деятельность в полный хаос, так же как и нет на 100 % успешных лидеров. В нас сочетаются самые разные способности и страхи, отражающиеся на повседневных решениях. Я написал эту книгу с целью развить и преумножить эти способности, отбросить мешающие нам страхи и способствовать принятию более эффективных решений. Здесь вы найдете 30 вызовов, отточенных в процессе многолетних исследований и практических разработок в компании FranklinCovey, их реализации многочисленными клиентами и множества тренингов. Я ссылаюсь на мнения идейных лидеров и экспертов, создававших эти задания-вызовы, в которых сконцентрированы знания, опыт и практические рекомендации, накопленные более чем за сорок лет. Я также рассказываю о тех, кто оказал на меня определенное влияние, как о воплощении того или иного принципа, и делюсь историями людей, оказавшихся в условиях управленческого хаоса, изменив их имена и сделав их неузнаваемыми, кроме тех случаев, когда говорю о себе (моя жена считает, что я делаю это слишком часто для книги подобного формата).

Проблемы, которые рассматриваются в этой книге, сделают вас более эффективным руководителем. Они разбиты на три части: [«Управляйте собой»](#) (вызовы № 1–8), [«Управляйте другими»](#) (вызовы № 9–21) и [«Добивайтесь нужных результатов»](#) (вызовы № 22–30). Если вас не смущают анализ причин конфликта принципов с реальной жизнью, а также истории о том, какие шишки мне пришлось набить, пока я набирался опыта, советую отнестись к каждому заданию со всей серьезностью. Вы можете читать всё подряд или выбрать те проблемы, которые в данный момент кажутся наиболее актуальными. В конце каждой главы вы найдете подсказки, которые помогут справиться с хаосом и прийти к успеху. Вы сами выбираете, как работать: по одному вызову в день, если вам это по силам, или по одному в неделю. В любом случае сделайте все возможное, чтобы перенести задания со страниц этой книги в реальную лидерскую практику.

Итак, пусть ваши коллеги увидят, как вы читаете книгу со словами «неуверенное управление» на обложке. Откройте ее во время обеда и гордо сядьте напротив руководителя! Ведь собранные в ней принципы и задания разработаны лучшими умами в сфере лидерства. Используйте мой опыт их применения как «быструю клавишу», поучительную историю или навык, который стоит перенять и освоить. Обещаю, что не буду ничего смягчать. И поскольку перед

нами тридцать вызовов, которые отделяют вас от больших успехов (и меньшего хаоса) на увлекательном пути лидерства, приступим к делу.



## **Часть I. Управляйте собой**

### **Вызов № 1. Демонстрируйте скромность**

*Бывали ли случаи, когда недостаток скромности ограничивал ваши карьерные перспективы или негативно сказывался на вашем авторитете? Смогли бы вы это заметить и понять, в чем дело?*

<b>День 1</b> Демонстрируйте скромность	<b>День 2</b> Мыслите в духе изобилия	<b>День 3</b> Прежде всего выслушайте	<b>День 4</b> Заявляйте о своих намерениях	<b>День 5</b> Берите на себя обязательства и выполняйте их
<b>День 6</b> Носите свою погоду в себе	<b>День 7</b> Вселяйте доверие	<b>День 8</b> Подавайте пример баланса работы и личной жизни	<b>День 9</b> Расставляйте правильных людей на правильные места	<b>День 10</b> Не жалейте времени на общение
<b>День 11</b> Пересматривайте свои парадигмы	<b>День 12</b> Научитесь вести трудный диалог	<b>День 13</b> Говорите прямо	<b>День 14</b> Сочетайте принципиальность и отзывчивость	<b>День 15</b> Проявляйте лояльность
<b>День 16</b> Поощряйте правдивость	<b>День 17</b> Исправляйте неправильное	<b>День 18</b> Будьте наставником для своей команды	<b>День 19</b> Оберегайте свою команду от авралов	<b>День 20</b> Регулярно проводите встречи один на один
<b>День 21</b> Дайте другим возможность блеснуть	<b>День 22</b> Создавайте видение	<b>День 23</b> Определите критически важные цели (КВЦ)	<b>День 24</b> Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	<b>День 25</b> Настройте организационные системы на поддержку миссии
<b>День 26</b> Добивайтесь нужных результатов	<b>День 27</b> Отмечайте победы	<b>День 28</b> Принимайте высокоценные решения	<b>День 29</b> Возглавьте процесс перемен	<b>День 30</b> Становитесь лучше

**Те два дня сыграли важную роль в начале моей карьеры руководителя.** Четыре года я успешно работал независимым торговым агентом (специалистом по продажам). И вот меня повысили: поставили руководить коллективом примерно из десяти человек – вчерашних коллег. Большинство из них пришли в команду раньше меня, наработали и развили свои навыки и опыт в этой области и в чем-то были более талантливыми менеджерами-консультантами по продажам, чем я.

Я уже имел возможность показать себя довольно многообещающим молодым лидером и хотел, чтобы мое вступление в должность запомнилось надолго. (Настройтесь на то, чтобы прочесть эту главу до конца. Обещаю не разочаровать вас, рассказывая о первом вызове для руководителя.) Заручившись одобрением вице-президента и получив финансирование, я запланировал двухдневное совещание по вопросам стратегии в сфере продаж. Я подготовил конференц-зал, договорился о питании и нанял одного из наших внутренних консультантов, чтобы помочь провести двухдневный тренинг с целью ввести команду в курс наших последних решений по вопросам лидерства.

Наступило утро первого занятия. Мы с нашим консультантом Нэнси Мур приехали в семь часов утра, а начало мероприятия было назначено на восемь. Я хорошо запомнил то утро. Я волновался и даже чувствовал себя слегка на взводе из-за чрезмерного количества выпитого кофе. Нэнси тоже основательно позаботилась о слушателях и даже принесла для них блюдо красиво разложенных и нарезанных фруктов (причем подготовила их сама, а не купила набор в магазине). Я был готов к своему дебюту в качестве лидера. Это событие должно было оказаться поистине эпическим. Члены команды стали собираться около 8 часов 15 минут. Мы начали в 8:30, когда появился последний сотрудник. Я был уязвлен и кипел от негодования. Кое-как справившись со вступительным словом, я представил консультанта и занял свое место за подковообразным столом. Но я был удручен тем, что уже в первый день моя команда продемонстрировала неуважение и к консультанту, и ко мне, своему руководителю, пренебрежением ко времени начала собрания. В конце концов, мы профессионалы в управлении временем; как они могли опоздать и даже не извиниться? Все во мне кипело; как и в других случаях, когда меня что-то раздражало или возмущало, эта история «пустила метастазы» и зажила своей жизнью.

Весь день меня преследовало ощущение вопиющего неуважения. Команда поняла, что я обижен и раздражен, ведь я и не пытался скрывать это. Тогда таких понятий, как самоконтроль и управление своими эмоциями, в моем лексиконе не существовало.

Чувство обиды мучило меня до вечера и не отпустило даже на следующее утро. По пути на работу я зашел в магазин, но купил не фрукты или круассаны, а десять экземпляров газеты The Salt Lake Tribune. У меня созрел план, который должен был войти в историю компании. Лидерство в действии, друзья.

Я вошел в конференц-зал ровно в назначенное время – в восемь часов. С садистским удовольствием отметил, что мало кто еще на своем месте. Прошло минут десять, пока все наконец расселись. Я встал в предвкушении одного из лучших моментов в своей карьере лидера и пошел вокруг стола. Выдергивая рекламные страницы из газеты, я бросал их перед каждым сотрудником со словами: «Если вам нужна работа с девяти до пяти, Dillard набирает персонал». На случай, если кто-то не понял, я раздал желтые маркеры, чтобы отмечать имеющиеся вакансии.

Вот что значит быть успешным лидером! Я давал понять, что считаю дисциплину важной, и надеялся завоевать уважение за свои прямоту, смелость и твердость. Во всяком случае, так мне казалось в тот момент.

Однако вместо того чтобы оценить по достоинству мой лидерский гений, люди начали вставать из-за столов и выходить из комнаты. Многие бросали на меня взгляды, которые выражали целую гамму эмоций – от смущения до откровенного осуждения и антипатии. Другие набросились на меня с критикой, кое-кто пригрозил уволиться. И я поступил так, как и любой хороший руководитель в подобных обстоятельствах: пошел ва-банк. В конце концов, виноваты они, а не я. Может, я выбрал не лучшую стратегию. Нэнси замерла, с изумлением наблюдая за происходящим. Один из сотрудников заявил, что он здесь последний день. Лейтмотивом критических выступлений стала мысль: как лидер команды, организатор занятий по развитию лидерских качеств, так демонстративно попирает принципы, которым собирался обучать других? Назвать эту ситуацию управленческим промахом будет, пожалуй, слишком мягко.

Поскольку все это происходило почти двадцать лет назад, я уже смутно помню, как нам удалось выдохнуть и разрулить ситуацию. Уверен, это была заслуга скорее моих сотрудников, чем моя, но где-то через час мы все-таки снова собрались и довели дело до конца.

*Можно сказать, что у меня с рождения отсутствовал ген скромности. Я боролся с этим недостатком, когда был начинающим руководителем, и продолжаю это делать сейчас. Мне приходится постоянно напоминать себе о ценности этого качества для выстраивания взаимоотношений с людьми, особенно как руководителю.*

Если вы думаете, что в то утро у меня возникло чувство вины, то вы ошибаетесь. Несколько дней в разговорах с Нэнси я настаивал на своей правоте. К ее чести, она терпеливо выслушивала мои абсурдные объяснения. Спустя примерно неделю она усадила меня рядом и помогла разобраться в том, почему мои приемы не сработали. Мне было трудно ее понять, но я верил, что в своих рекомендациях она руководствуется исключительно моими интересами, поэтому воспринял этот урок серьезно. Я приложил все силы, чтобы помириться с командой и извиниться за свое поведение.

*Когда вы научитесь проявлять скромность в работе, вы почувствуете себя комфортнее, поскольку будете знать, что вы собой представляете и чего стоите. Вы сможете распрощаться со страхом ошибиться или показать свою слабость. Как утверждает наш соучредитель Стивен Кови, скромным лидерам важнее действовать правильно, чем оказаться правыми.*

Вы, вероятно, будете удивлены, но все присутствовавшие в тот день на занятиях стали моими друзьями. Многие пришли на мою свадьбу, которая состоялась спустя десять лет, и мы от души посмеялись и погрустили над нелепостью той ситуации. Мало того, не прошло и двух часов после бракосочетания, как они разыграли тот давний эпизод перед моей новоиспеченной женой. Уверен, она с тревогой подумала, не обручилась ли она с социопатом. Теперь мы могли только изумляться, насколько невежественным и самонадеянным руководителем я себя показал. Иначе говоря, продемонстрировал полное отсутствие скромности.

Можно сказать, что у меня с рождения отсутствовал ген скромности. Я боролся с этим недостатком, когда был начинающим руководителем, и продолжаю это делать сейчас. Мне приходится постоянно напоминать себе ценность этого качества в выстраивании взаимоотношений с людьми, особенно как руководителю.

Занимая пост вице-президента по вопросам интеллектуального лидерства в компании FranklinCovey, я имею уникальную возможность быть ведущим нескольких программ – как в интернете, так и на iHeartRadio. После того как я взял интервью более чем у ста авторов бестселлеров, CEO и экспертов в области развития лидерства, могу сказать, что, описывая выдающегося лидера, все они единогласно называют одну черту – скромность. Они рассматривают ее как силу, а не слабость. Вы можете сказать, что противоположность скромности – самонадеянность.

Лидеры, лишенные скромности, часто самонадеянны и стремятся самоутвердиться за счет окружающих. Они редко прислушиваются к кому-то, кроме себя, поэтому упускают возможность научиться новому и скорректировать свои действия. Часто они превращают диалог в состязание и испытывают потребность «обыграть» собеседника, одержать над ним верх и оставить за собой последнее слово.

В бестселлере, изданном компанией FranklinCovey под названием «Стать лучше!» (Get better), Тодд Дэвис утверждает следующее.

*Скромные люди обладают сильным чувством собственного достоинства и уверенностью в себе. Их самооценка не нуждается в подтверждении извне,*

а зиждется на врожденных качествах характера. Быть скромным – значит уметь отбросить свое эго, ведь подлинная сущность человека – далеко не только внешняя привлекательность, стремление получить ответы на все вопросы или признание людей своего круга. В результате те, кто культивирует в себе скромность как неотъемлемое свойство лидера, обладают большим ресурсом энергии, которой они могут поделиться с другими. Вместо того чтобы заикливаться на себе (внутренний фокус), они ищут способы внести свой вклад в общее дело и помочь другим (внешний фокус). Скромность – ключевой фактор, необходимый для формирования твердого, решительного характера и прочных, конструктивных взаимоотношений<sup>1</sup>.

Когда вы научитесь проявлять скромность в работе, вы почувствуете себя комфортнее, поскольку будете знать, что вы собой представляете и чего стоите. Вы сможете распрощаться со страхом ошибиться или показать свою слабость. Как утверждает наш соучредитель Стивен Кови, скромным лидерам важнее действовать правильно, чем оказаться правыми<sup>2</sup>.

## **БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ**

### **ДЕМОНСТРИРУЙТЕ СКРОМНОСТЬ**

- Выберите инициативу, реализацией которой вы будете руководить или в которой планируете принять участие.
- Найдите того, чья точка зрения на нее отличается от вашей.
- Назначьте время, чтобы выслушать эту точку зрения. Если ваши мнения расходятся слишком сильно, проявите терпение и уважение к собеседнику, чтобы не только понять его, но и учесть его точку зрения при реализации инициативы.
- Что нового вы почерпнули из беседы? Такого, что могло бы существенно улучшить результаты осуществления инициативы? Или отношения с командой? Или ваш стиль руководства?
- Научитесь чувствовать себя более комфортно и уверенно, даже если не можете сами решить все вопросы. Это признак силы, а не слабости.

---

<sup>1</sup> Davis T. Get Better. New York: Simon & Schuster, 2017.

<sup>2</sup> Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Москва: Альпина Паблишер, 2019.

## ВЫЗОВ № 2. Мыслите в духе изобилия

*Когда узость или дефицит вашего мышления мешает достижению более высоких результатов? Насколько вам трудно делиться с другими славой, заслугами, признанием или властью?*

<b>День 1</b> Демонстрируйте скромность	<b>День 2</b> Мыслите в духе изобилия	<b>День 3</b> Прежде всего выслушайте	<b>День 4</b> Заявляйте о своих намерениях	<b>День 5</b> Берите на себя обязательства и выполняйте их
<b>День 6</b> Носите свою погоду в себе	<b>День 7</b> Вселяйте доверие	<b>День 8</b> Подавайте пример баланса работы и личной жизни	<b>День 9</b> Расставляйте правильных людей на правильные места	<b>День 10</b> Не жалейте времени на общение
<b>День 11</b> Пересматривайте свои парадигмы	<b>День 12</b> Научитесь вести трудный диалог	<b>День 13</b> Говорите прямо	<b>День 14</b> Сочетайте принципиальность и отзывчивость	<b>День 15</b> Проявляйте лояльность
<b>День 16</b> Поощряйте правдивость	<b>День 17</b> Исправляйте неправильное	<b>День 18</b> Будьте наставником для своей команды	<b>День 19</b> Оберегайте свою команду от авралов	<b>День 20</b> Регулярно проводите встречи один на один
<b>День 21</b> Дайте другим возможность блеснуть	<b>День 22</b> Создавайте видение	<b>День 23</b> Определите критически важные цели (КВЦ)	<b>День 24</b> Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	<b>День 25</b> Настройте организационные системы на поддержку миссии
<b>День 26</b> Добивайтесь нужных результатов	<b>День 27</b> Отмечайте победы	<b>День 28</b> Принимайте высокоценные решения	<b>День 29</b> Возглавьте процесс перемен	<b>День 30</b> Становитесь лучше

**Вы, вероятно, знаете, что такое шведский стол (моя жена со своим изысканным вкусом, правда, терпеть не может эту услугу).** Существует две точки зрения на него. Первая: количество еды ограничено, поэтому хватай быстрее все, что тебе хочется, пока этого не сделал кто-то другой. Вторая: вроде бы еды много, больше, чем можно съесть, поэтому можно пропустить вперед пожилого мужчину с кислородным баллоном. В конце концов, креветок хватит на всех, ведь их привозят в замороженном виде в мешках по 18 кг каждый.

По сути, в этом и состоит разница между менталитетом дефицита (взять свое, пока не расхватали другие) и менталитетом изобилия (много, хватит на всех).

Впервые эффективность мышления в духе изобилия мне раскрыл коллега. Я раздумывал, не переехать ли на сотню километров севернее Прово – в горнолыжный город-курорт Парк-Сити. Такая же работа, только ездить дальше, и классный городок (разница примерно как между обезжиренным молоком и текилой). Плата за жилье выше почти вдвое, поэтому я пытался понять, будет ли это решение финансово грамотным (уточняю: нет, как выяснилось позже). Во время разговора коллега сказал то, что я никогда не забуду: «Тебе всегда будет чего-то не хватать, пока ты не определишь свои рамки достаточности». Я поделился этой фразой со своими многочисленными друзьями, поскольку она выражает самую суть мышления в духе изобилия. Определите для себя, что значит «достаточно», иначе вам всегда будет казаться, что у вас нет то одного, то другого.

Мой второй урок оказался более горьким и случился во время обеда (вполне в духе нашей кулинарной метафоры, приведенной выше). У меня есть проверенный способ выбора ресторана для деловых встреч. Если я считаю, что предстоит очень ответственный разговор, то предпочитаю вести его в отдельном кабинете на нейтральной территории. Я никогда не устраиваю сложные переговоры в любимых ресторанах, поэтому могу развести во времени эмоции, возникшие во время встречи, и свое пристрастие к хорошей еде. В тот раз я запланировал обед в одном из моих любимых ресторанов, Cracker Barrel, поскольку надеялся на приятную трапезу в компании одного из самых близких и надежных членов команды, Джимми. Вообразите мое удивление, когда он заказал стейк в кляре и сказал: «Скотт, мне надоело, что ты ставишь себе в заслугу все мои проекты». Все предельно ясно. Что было дальше? А вот что.

*По сути, в этом и состоит разница между менталитетом дефицита (взять свое, пока не расхватали другие) и менталитетом изобилия (много, хватит на всех).*

Джимми продолжал свою речь, приводя конкретные примеры, когда я, по его мнению, отодвигал его на второй план: объявлял о результатах кампании, которой он руководил, презентовал запуск продукта, который он готовил, и т. д. Во всех случаях я даже не упоминал о его вкладе в общее дело.

Моим первым побуждением было возразить на эти обвинения, причем с изрядной долей негодования. Прежний я так бы и сделал: я гордился тем, что всех поучал, как нужно работать, – и к черту последствия. Но работа в компании FranklinCovey изменила меня, и вместо того, чтобы действовать сгоряча, под влиянием момента, я научился сначала делать вдох. Я постарался осуществить все, чтобы проверить обоснованность беспокойства Джимми, и решил внимательнее отнестись к проблеме.

После обеда я начал анализировать то, что он сказал. Сколько из того, что я услышал, было правдой? Очевидно, мне не требовалось всеми силами нарабатывать авторитет и репутацию. На тот момент я пользовался влиянием в компании и имел выдающийся послужной список, который включал посты в высшем руководстве и правлении. Неужели я чувствовал себя настолько неуверенно, что нуждался в большем внимании и хвалебных речах? Неужели подняться на очередную ступень служебной лестницы было важнее, чем помочь продвинуться

другому? Неужели я действительно вольно или невольно, сознательно или неосознанно сумел обеспечить себе личный бренд, репутацию и карьерный рост за чужой счет?

*...Я волевым усилием принял решение публично хвалить любого, кто этого действительно заслуживает, и делиться славой, когда моя команда показывает блестящий результат без моего участия. Не всегда удавалось действовать идеально, но, постоянно помня о принципе изобилия, я, кажется, стал более великодушным, щедрым и уважительным по отношению к другим. И я не только ничего не теряю – я получаю большие удовлетворения от достижений окружающих.*

Уверен, руководители высшего звена скажут вам, что в их присутствии я часто стараюсь выдвинуть других на первый план и публично признаю их заслуги. Но то, что происходит на совещаниях с руководством за закрытыми дверями, не всегда доходит до ушей остальных сотрудников. Что же пошло не так на этот раз?

Я не смог мыслить в духе изобилия.

Такова природа человека – мыслить в духе дефицита, когда мы боимся, что будем испытывать в чем-то недостаток, будь то деньги, подарки, внимание, похвалы и далее по списку. Существовало ли на самом деле какое-то ограничение на степень уважения и влияния в компании? Конечно нет. Используя метафору со шведским столом, можно сказать, что я накладывал на свою тарелку влияние, как креветок. Я не только продолжал размышлять о том, что считать достаточным. Мною двигал менталитет дефицита, который вселял в меня страх упустить что-то важное. Хуже того, я даже не осознавал, что мыслил подобным образом.

После разговора с Джимми я волевым усилием принял решение публично хвалить любого, кто этого действительно заслуживает, и делиться славой, когда моя команда показывает блестящий результат без моего участия. Не всегда удавалось действовать идеально, но, постоянно помня о принципе изобилия, я, кажется, стал более великодушным, щедрым и уважительным по отношению к другим. И я не только ничего не теряю – я получаю больше удовлетворения от достижений окружающих.

## **БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ**

### **МЫСЛИТЕ В ДУХЕ ИЗОБИЛИЯ**

- Представьте ситуацию, когда вы можете поделиться с другими успехом, славой, признанием своих заслуг или возможностью принимать решения.
- Когда ловите себя на мысли, что только вы заслуживаете признания в случае успеха и каких-то достижений, остановитесь и основательно задумайтесь: «Почему? В чем причина?» Снимите шелуху, докопайтесь до сути – и вы обнаружите менталитет дефицита.
- Проанализируйте запомнившиеся (хорошие или плохие) моменты в своей карьере. Можно ли проследить какую-то закономерность?
- Напишите, как вы могли бы мыслить и действовать в духе изобилия в своей дальнейшей деятельности.
- Определите те сферы своей жизни, где менталитет дефицита мешает вам выдвигать других на первый план и признавать их заслуги. Представьте, какое влияние может оказать менталитет изобилия на всю вашу жизнь.



## Вызов № 3. Прежде всего выслушайте

*Когда в последний раз вы слушали собеседника, чтобы его понять, а не только сказать что-то в ответ?*

<b>День 1</b> Демонстрируйте скромность	<b>День 2</b> Мыслите в духе изобилия	<b>День 3</b> Прежде всего выслушайте	<b>День 4</b> Заявляйте о своих намерениях	<b>День 5</b> Берите на себя обязательства и выполняйте их
<b>День 6</b> Носите свою погоду в себе	<b>День 7</b> Вселяйте доверие	<b>День 8</b> Подавайте пример баланса работы и личной жизни	<b>День 9</b> Расставляйте правильных людей на правильные места	<b>День 10</b> Не жалейте времени на общение
<b>День 11</b> Пересматривайте свои парадигмы	<b>День 12</b> Научитесь вести трудный диалог	<b>День 13</b> Говорите прямо	<b>День 14</b> Сочетайте принципиальность и отзывчивость	<b>День 15</b> Проявляйте лояльность
<b>День 16</b> Поощряйте правдивость	<b>День 17</b> Исправляйте неправильное	<b>День 18</b> Будьте наставником для своей команды	<b>День 19</b> Оберегайте свою команду от авралов	<b>День 20</b> Регулярно проводите встречи один на один
<b>День 21</b> Дайте другим возможность блеснуть	<b>День 22</b> Создавайте видение	<b>День 23</b> Определите критически важные цели (КВЦ)	<b>День 24</b> Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями	<b>День 25</b> Настройте организационные системы на поддержку миссии
<b>День 26</b> Добивайтесь нужных результатов	<b>День 27</b> Отмечайте победы	<b>День 28</b> Принимайте высокоценные решения	<b>День 29</b> Возглавьте процесс перемен	<b>День 30</b> Становитесь лучше

**У меня есть привычка перебивать.** Я, конечно, не горжусь ею, но это происходит неосознанно. Возможно, это заложено в моих генах и я прошел мимо своего призвания – вести судебные процессы или стать интервьюером в ЦРУ. Если вам доводилось видеть меня на званом обеде, то, скорее всего, вы наблюдали эту мою особенность во всей красе.

В большинстве случаев мои беседы с людьми строятся по одному и тому же самоубийственному сценарию. Чтобы показать искренний интерес к собеседнику, я задаю вопросы. Снова и снова. В быстром темпе (как дерущийся кенгуру, который с огромной скоростью и силой молотит жертву задними ногами). Крайне редко я даю собеседнику возможность ответить на вопрос, быстро переходя к следующему. Стыдно признаться, но я знаю это. Даже моя жена часто трогает меня за руку и говорит: «Скотт, дай им закончить».

Почему я так себя веду? Может, чтобы скрыть свою неуклюжесть в общении с людьми? Действительно, стремясь заполнить паузу в разговоре, я нередко задаю один и тот же вопрос на протяжении часа или двух. Окружающие, должно быть, начинают думать, что я страдаю ранней формой деменции, а это уже не шутки. Попытки установить взаимопонимание, сблизиться с собеседником и заполнить паузы только усугубляют неловкость и уменьшают доверие ко мне. К тому же подобное поведение заставляет людей занимать оборонительную позицию. Возможно, это великое благо, если вы адвокат, который ведет перекрестный допрос свидетеля. Но для ролей, в которых мне довелось побывать, от этого было мало пользы.

Легко заметить, что прерывание собеседника негативно влияет на процесс слушания. Когда другой человек говорит, мы мысленно формулируем ответ, подбираем контраргументы или отказываемся от попыток установить ментальное взаимодействие, поскольку категорически не согласны с такой абсурдной точкой зрения. *«Как вам такое пришло в голову?»* – часто думаю я (и, что еще хуже, говорю это вслух). Но я над собой работаю.

Недавно я стал ведущим новой программы на радио – «Выдающаяся жизнь, выдающаяся карьера». Я открыл для себя не только важность молчания, но и его необходимость. Во время интервьюирования многих талантливых идейных лидеров и промышленных магнатов я понял, как важно дать людям время, чтобы обдумать мой вопрос, найти зацепку и сформулировать вокруг нее содержательное высказывание. И заметьте: нейробиология подтверждает все, что я узнаю на своем рабочем месте.

Несколько лет назад я познакомился с одной из своих героев, Деборой Таннен, профессором лингвистики Джорджтаунского университета и автором ряда бестселлеров. Книга «Ты меня не понимаешь», где она высказывает весьма плодотворные идеи, была лидером продаж по версии журнала The New York Times восемь месяцев подряд<sup>3</sup>.

Во время нашей беседы Дебора учила меня активному слушанию, которое нужно использовать чаще в практике общения. Она особо подчеркивала, что, когда двое собеседников считают нормой разную продолжительность паузы между репликами или вопросами и ответами, у того, кто рассчитывает на более короткую передышку, может сложиться впечатление, что визави уже закончил свою мысль (хотя на самом деле это не так) или что ему больше нечего сказать. В результате человек непреднамеренно перебивает собеседника. Если вы понимаете, что диалог превращается в монолог, стоит досчитать до семи – при необходимости до десяти, – прежде чем снова открыть рот. Так вы дадите собеседнику больше времени на то, чтобы продолжить мысль или начать что-то говорить. К вашему удивлению, может оказаться, что ему действительно есть что сказать. А если вас перебивают или собеседник доминирует в разговоре, вы можете начать говорить раньше, чем обычно. Не поверите: он замолчит и начнет вас слушать.

---

<sup>3</sup> Таннен Д. Ты меня не понимаешь! Почему женщины и мужчины не понимают друг друга. Москва: Персей, Вече, АСТ, 1996.

Вот как бы я это описал. Когда говорит кто-то другой, закрывайте рот и концентрируйтесь на ощущении, которое испытываете, сжимая губы. А когда собеседник замолчит, сосчитайте до семи и только тогда вступайте в беседу. Подобная пауза повысит вероятность того, что человек продолжит говорить и поделится с вами важными деталями своего видения проблемы или ситуации. Первое, что нужно сделать, чтобы стать лучшим слушателем, помимо изменения своего отношения или убеждений ([вызов № 11](#)) о значении слушания, – замолчать. Если подойдете к делу более осознанно и избавитесь от привычки перебивать собеседника – или хотя бы будете делать это реже, – это положительно скажется на ваших взаимоотношениях с окружающими.

Беда в том, что мы уделяем мало времени слушанию. Часто во время своих вступительных речей я спрашиваю руководителей в разных странах, кто из них проходил формальные тренинги по развитию коммуникационных навыков. Около 70 % присутствующих поднимают руки. Далее я уточняю, что включает понятие коммуникации: деловое письмо, умение пользоваться средствами массовой информации, навыки публичных выступлений, навыки фасилитации и использование компьютерных программ для подготовки и проведения презентаций. На этом этапе почти все поднимают руки. Я делаю паузу и задаю следующий вопрос: «Кто из вас проходил формальные тренинги по активному *слушанию*»

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.